ACCOUNTABILITY

AMOSTRA

AMOSTRA

JOÃO CORDEIRO
DÉBORA ZONZINI

ACCOUNTABILITY

A evolução da responsabilidade pessoal

AMOSTRA

ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL

Accountability

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.
Alta Books é uma editora do Grupo Editorial Alta Books.
Copyright © 2025 João Cordeiro & Débora Zonzini
ISBN: 978-85-508-2782-7

Impresso no Brasil — 2ª Edição, 2025 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C794a
2. ed. Cordeiro, João
Accountability : a evolução da responsabilidade pessoal / João Cordeiro; Débora Zonzini. – 2. ed. Rio de Janeiro : Alta Books, 2025.
204 p. : il.; 16 x 23 cm

Inclui bibliografia.
ISBN 978-85-508-2782-7

1. Responsabilidade corporativa. 2. Liderança. 3. Ética nos negócios. I. Zonzini, Débora. II. Título.

CDD 658.409

Índice para catálogo sistemático :
1. Responsabilidade corporativa – aspectos gerais 658.409
2. Ética nos negócios – estudos de caso 658.409

AMOSTRA

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books
Diretor Editorial: Anderson Vieira
Editor da Obra: J. A. Ruggeri
Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Produtor Editorial:
Fonte Editorial

ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL

Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br
Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br

Editora
afiliada à:

AGRADECIMENTOS

Nenhuma obra nasce sozinha. Esta segunda edição de *Accountability: a evolução da responsabilidade pessoal* é resultado de um caminho construído com a colaboração, o incentivo e a confiança de pessoas que compartilharam não apenas seu tempo e talento, mas também a crença nesse tema tão essencial.

À Betty Vidigal, nossa gratidão por sua atuação cuidadosa como pesquisadora, redatora e crítica lúcida dos conceitos aqui apresentados. Seu olhar atento e questionador elevou a clareza e a profundidade das ideias.

Ao Eduardo Villela, que, como *book advisor* e entusiasta deste projeto desde a primeira edição, jamais deixou de nos lembrar da importância de continuarmos escrevendo, refinando e divulgando o valor transformador da *Accountability*.

À Carolina Dostal, que constantemente nos provoca — no melhor sentido — a dar voz ao tema, a compartilhar conteúdos, a não nos calarmos diante da urgência de uma cultura mais responsável.

Ao Bemvenutti, nosso primeiro mentor neste tema e um dos grandes responsáveis por nos encorajar a escrever o primeiro livro. Sua confiança foi semente e impulso.

Aos nossos clientes de *workshops* e projetos de consultoria onde pudemos evoluir os conceitos e em especial à Universidade Ambev, por ter aberto suas portas durante 17 anos e nos permitido vivenciar, na prática, a cultura de senso de dono. Foram anos preciosos de aprendizado real, nos quais os conceitos deixaram de ser teoria e se tornaram parte viva do cotidiano.

Aos milhares de leitores da nossa primeira edição e aos nossos seguidores, nosso profundo reconhecimento. Este livro também é de vocês.

AMOSTRA

AMOSTRA

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 1
Por Amyr Klink*

DA GENTE QUE EU GOSTO 3

PREFÁCIO 5
Por Ramon Garcia de Alcaraz*

INTRODUÇÃO 9
Encontrando Accountability na periferia de São Paulo

ENCONTRANDO ACCOUNTABILITY PELO MUNDO 13
Por João Cordeiro e Débora Zonzini

1. UMA PALAVRA QUE VAI MUITO ALÉM DA TRADUÇÃO 15

2. ACCOUNTABILITY NA HUMANIDADE: VIRTUDE UNIVERSAL E ATEMPORAL 37

3. A EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE 51

4. VIRTUDES MORAIS 69

5. A CULPA É MINHA E EU PONHO EM QUEM EU QUISER 77

6. AS DESCULPAS QUE OS GESTORES MAIS OUVEM 91

7. PESSOAS COMUNS NÃO AGREGAM VALOR 109

AMOSTRA

8. O INDIVÍDUO ACCOUNTABLE 121

9. COMO INCORPORAR A ACCOUNTABILITY 129

10. O QUE TODO LÍDER DEVERIA FAZER EM NOME DE UM TIME ACCOUNTABLE 135

11. A FORÇA DAS PERGUNTAS 145

12. ACCOUNTABLES AGREGAM MUITO VALOR 155

13. COMO DESENVOLVER ACCOUNTABLES A PARTIR DE PESSOAS COMUNS 169

14. EMPRESAS ACCOUNTABLE PERFORMAM MELHOR 175

15. A RELAÇÃO ENTRE ACCOUNTABILITY, BEM-ESTAR E FELICIDADE 183

AMOSTRA

APRESENTAÇÃO

Por Amyr Klink*

Passa por caminhos muito distantes do mar o ofício de um navegante que se propõe a construir os próprios meios antes de zarpar. É o meu caso. Projetos, construção, financiamento, certificações, tributos e desafios de várias ordens são pedras desse caminho que, no caso das viagens por latitudes mais altas, o tornam viável e, curiosamente, mais interessante.

Num desses caminhos encontrei o João Cordeiro e seu discurso sobre *Accountability*. O ambiente dos consultores, palestrantes e treinadores corporativos não é distinto do dos navegadores, é apenas mais complexo ou turbulento. Conheço bem. Entrei nele de maneira amadora, do mesmo modo como comecei a navegar, e descobri um raro universo de especialistas e indivíduos de experiência e talento que se dedicam a transmitir o que sabem. Descobri também que nesse universo poucos são protagonistas do que professam, do mesmo modo como são raros os engenheiros navais que de fato navegam, ou os empresários que de fato empreendem e transformam. O João é um desses, fala sobre o que faz e ostenta uma qualidade ainda mais rara e imprescindível nos tempos atuais; a generosidade. Ao contrário de empresas ou executivos que escondem a muitas chaves os segredos de seu sucesso, ele os lapida e distribui. Fez disso o seu negócio. E faz desse exercício de revelar o aprendizado que compila uma ferramenta poderosa de transformação, acessível até aos seus concorrentes. Gosto dessa prática.

Inserir-se neste meio não é tarefa que depende de talento, sucesso ou qualquer tipo de notoriedade como muitos imaginam. É missão que se inicia com o reconhecimento autêntico por parte de quem contrata e que se completa com o resultado do que se prega.

Este livro, *Accountability: a evolução da responsabilidade pessoal,* é sobre uma responsabilidade maior, universal, algo muito importante para o Brasil, país de tantos superlativos e talentos onde ainda é rara a atitude de

AMOSTRA

formar para transformar, de fazer do êxito próprio caminho para o êxito do próximo, de apostar no mérito das pessoas de um negócio para fazê-lo maior e longevo.

Como consultor, o autor deste livro tem o valioso dom de ao invés de dar conselhos extrair o talento oculto que todo gestor tem, como palestrante o de saber ouvir antes de falar e como formador a capacidade de dividir práticas que fazem as pessoas e suas organizações crescerem de fato. Este livro é uma amostra ainda inaugural desta capacidade e um promissor exercício de reflexão sobre a importância da cultura proativa para as nossas organizações. Que não tardem os próximos livros do João.

AMOSTRA

*Amyr Klink é navegador, explorador, escritor brasileiro e empresário. É conhecido por suas expedições marítimas, incluindo a primeira travessia a remo do Atlântico Sul e a navegação ao redor da Antártica.

DA GENTE QUE EU GOSTO

Eu gosto de gente que vibra, que não tem de ser empurrada, que não tem de dizer que faça as coisas, mas que sabe o que tem que fazer e que faz. A gente que cultiva seus sonhos até que esses sonhos se apoderam de sua própria realidade.

Eu gosto de gente com capacidade para assumir as consequências de suas ações, de gente que arrisca o certo pelo incerto para ir atrás de um sonho, que se permite, abandona os conselhos sensatos deixando as soluções nas mãos de Deus.

Eu gosto de gente que é justa com sua gente e consigo mesma, da gente que agradece o novo dia, as coisas boas que existem em sua vida, que vive cada hora com bom animo dando o melhor de si, agradecido de estar vivo, de poder distribuir sorrisos, de oferecer suas mãos e ajudar generosamente sem esperar nada em troca.

Eu gosto da gente capaz de me criticar construtivamente e de frente, mas sem me lastimar ou me ferir. Da gente que tem tato. Gosto da gente que possui sentido de justiça. A estes chamo de meus amigos.

Eu gosto da gente que sabe a importância da alegria e a pratica. Da gente que por meio de piadas nos ensina a conceber a vida com humor. Da gente que nunca deixa de ser animada. Eu gosto de gente sincera e franca, capaz de se opor com argumentos razoáveis a qualquer decisão. Gosto de gente fiel e persistente, que não descansa quando se trata de alcançar objetivos e idéias. Eu gosto da gente de critério, a que não se envergonha em reconhecer que se equivocou ou que não sabe algo. De gente que, ao aceitar seus erros, se esforça genuinamente por não voltar a cometê-los. De gente que luta contra adversidades. Gosto de gente que busca soluções. Eu gosto da gente que pensa e medita internamente. De gente que valoriza seus semelhantes, não por um estereotipo social, nem como se apresentam. De gente que não julga, nem deixa que outros julguem. Gosta de gente que tem

AMOSTRA

personalidade. Eu gosto da gente que é capaz de entender que o maior erro do ser humano é tentar arrancar da cabeça aquilo que não sai do coração.

A sensibilidade, a coragem, a solidariedade, a bondade, o respeito, a tranquilidade, os valores, a alegria, a humildade, a fé, a felicidade, o tato, a confiança, a esperança, o agradecimento, a sabedoria, os sonhos, o arrependimento, e o amor para com os demais e consigo próprio são coisas fundamentais para se chamar GENTE.

> *Com gente como essa, me comprometo, para o que seja, pelo resto de minha vida... já que, por tê-los junto de mim, me dou por bem retribuído.*[1]
>
> Autor desconhecido

AMOSTRA

1. Disponível em: https://www.recantodasletras.com.br/prosapoetica/2277930.

PREFÁCIO

Por Ramon Garcia de Alcaraz*

Eu nunca me achei muito diferente das outras pessoas. Mas aos poucos, fui aprendendo que, diferente de muitos à minha volta, eu não tenho a capacidade de investir energia pensando em obstáculos. Ao invés disso, sempre me concentrei em como resolver problemas.

Nem todo mundo sabe disso sobre mim, mas dos 4 aos 12 anos eu era gago. Sofri bastante *bullying*. Um dia meu pai me deu uma dica, e eu levei a sério: ler, em voz alta, gravando minha própria voz, todo dia. Durante um ano eu fiz isso. E eu até tirava sarro de mim mesmo, ouvindo as fitas: "parece um Chevette sem afogador", eu falava (para quem ainda lembrar de Chevette). Mas enfim, aquilo foi construindo a minha autoconfiança. Depois do fim daquele ano, eu nunca mais gaguejei.

Curiosamente comecei a usar a fala como uma força, como instrumento. Então o que era uma fraqueza virou uma fortaleza. Talvez aquilo tenha me dado inconscientemente o recado de que você pode fazer mais do que você pensa e nem sempre o obstáculo é um problema: mas pode ser justo aquilo que te dá o combustível para alcançar um pouco mais longe.

Hoje todo mundo sabe o que é logística, mas na minha época de faculdade, era algo um pouco mais arcano. Eu lembro de receber promessa da minha faculdade de um curso de logística, mas quando chegou meu ano de cursar a disciplina, ela foi cancelada por falta de aplicantes. Armei o maior barraco, coloquei cartazes pela escola inteira, reclamei, fiz motim! Sozinho. O DCE veio me procurar e acabaram abraçando a causa. Eu ainda lembro de protestar ao padre, diretor da escola, numa época em que a gente não falava com professor desse jeito, muito menos padre... muito menos diretor. E também lembro dele falando que "o aluno está certo", e como consequência, eu me especializei nessa área de logística, montei e virei presidente do centro acadêmico, e quando terminei o curso fui convidado a participar de partido político. Graças à Deus, não aceitei.

AMOSTRA

Brincadeiras a parte, nunca foi uma questão política para mim, de esquerda ou de direita. Era simplesmente uma questão de acreditar em mim mesmo, nas minhas convicções, e saber que mudar as coisas era possível se eu não gastasse tempo e energia me concentrando no problema, mas ao invés disso, no que eu poderia fazer.

Com pouco mais que vinte anos conheci meu futuro sogro. Nos demos muito bem e contei para ele que antes de realizar meu sonho de empreender faria carreira de executivo. Mas ele acreditou em mim antes de eu acreditar em mim como empreendedor, e tendo passado muitos anos no mundo corporativo, quis apostar nas ideias que eu tinha na época.

Compramos um computador, na época mais caro que um carro de luxo, pois eu tinha uma ideia para softwares de gestão de frotas. Meu sogro cobriu os primeiros 6 meses de gastos da empresa e o resultado foi muito bom, trabalhamos 7 excelentes anos juntos.

Foi depois de aceitar uma oferta de uma empresa de transportes que comecei a ter mais contato com grandes corporações, inclusive a Brahma (que na época ainda não era AmBev). Me dei muito bem com eles, pensávamos parecido, e ao longo dos anos trabalhamos em vários projetos juntos.

Com o tempo de trabalho na logística dessa empresa de transportes, os problemas sérios começaram a aparecer, é claro. Mas junto com eles também uma série de oportunidades. Comprei algumas operações e alguns caminhões usados com o que tinha conseguido guardar, e com a parceria e sociedade do meu sogro mais uma vez, conseguimos montar nosso negócio próprio.

O investimento era de tudo que tínhamos. Nosso *business plan* eu praticamente escrevi em um guardanapo! Mas eu acreditava no negócio, e nós acreditávamos um no outro, e isso era o suficiente. Foi assim que começou a Fadel.

Sabíamos que não íamos aparecer pelo tamanho. Tínhamos que nos destacar de outras formas. Decidi que três pontos eram cruciais. A qualidade do serviço que prestávamos precisaria ser indiscutível; como só poderíamos oferecer o mesmo preço pelo serviço que prestávamos, minha segunda prioridade era custo. Custo, custo, custo.

Meu aprendizado até então tinha me ensinado que eu precisaria fazer com que as pessoas acreditassem no meu projeto. E foi com esse mantra:

AMOSTRA

cliente, custo e gente, que fomos caminhando. E só temos motivos de orgulho por tudo que fizemos com essa empresa.

Mas há alguns anos eu comecei a perceber que, sem ninguém para assumir a empresa no meu lugar, todo esse carinho e investimento acabaria se perdendo. E eu quis, mais que tudo, que essa empresa perdurasse. E como essas coisas às vezes acontecem, foi nesse mesmo momento que a JSL estava em um movimento expressivo de aquisições. Eu e Fernando Simões nos sentamos na mesa para negociar e o resto, como eles dizem, é história: hoje a JSL é a maior operadora logística da América do Sul. Temos operações na Argentina, no Peru, no Chile, na Bolívia, no Paraguai, na África do Sul e mais recentemente em Gana.

Eu não planejava ser presidente. Mas a visão que Fernando tinha para a empresa foi aos poucos me seduzindo e o desafio de crescimento que estava na nossa frente foi o que deu movimento para esses anos de trabalho desde então.

Ao longo desse tempo todo, mesmo sem saber, fui tendo contato com a *Accountability*. Talvez pela primeira vez quando, aos 21 anos de idade, eu falei para os meus que ia sair de casa. A resposta do meu pai foi "Boa viagem. Passe o endereço para te visitar". Mas é nesse momento que você precisa começar a cuidar da sua própria limpeza, da sua própria alimentação, de todas as suas contas, e assim por diante. E você percebe que a **responsabilidade** por cada uma das coisas que você precisa é sua, e sua somente.

Depois, aos 24 anos, quando montei minha consultoria na garagem do meu sogro, percebi que não tinha ninguém que me dissesse que horas eu deveria acordar, ou parar de trabalhar, mas que o resultado que teríamos seria 100% consequência do meu trabalho, e assim percebi a importância de ser **protagonista** de todos os aspectos daquele negócio que nutríamos.

Eu não tinha remuneração garantida, não tinha ninguém que fosse me cobrir caso aquilo desse errado. E foi assim que comecei a pensar em custo, comecei a me preocupar com cada detalhe. Ou seja: não bastou ser dono do negócio, eu precisei aprender a pensar como dono.

Muito anos antes, quando eu ainda era estagiário, eu tive a sorte de trabalhar com o presidente da empresa na qual eu estagiava, e ele, gostando de mim, me colocou como coordenador do projeto que estávamos desenhando. Eu não acreditei. Não tinha tempo! Estudava durante os dias, fazia o estágio em dias alternados, não conseguia cumprir um horário das

AMOSTRA

8h às 18h. E ao me explicar ouvi a resposta dele: "Mas eu falei que você tem eu trabalhar das 8h às 18h?". "Os horários que você vai trabalhar são problema seu. Você vai assumir essa área". E foi nesse momento que eu aprendi a noção de prestação de conta: de assumir um compromisso e cumpri-lo. A minha obrigação era entregar. Ele me deu autonomia e responsabilidade. Ele nunca me perguntou que horas eu viria ou não viria. Isso foi há 40 anos atrás. Até hoje muitos líderes têm dificuldade de chegar nesse nível de liderança. A noção de *accountability* está cada vez mais atual. E é cada vez mais necessária. Não podemos mais contratar nossos funcionários ou educar nossos filhos a cumprir uma função, um horário, uma responsabilidade. Precisamos evoluir. Precisamos ir além disso. Precisamos educar a alcançar objetivos, a entregar o que precisa ser entregue. Tanto faz se estamos falando sobre o faxineiro ou o presidente da empresa.

Mas se queremos que as pessoas se comportem como donas, temos que tratá-las dessa forma. Temos de dar a elas autonomia, temos que esperar delas resultados, soluções e espírito colaborativo. E é justamente nessa trilha que esse livro nos coloca para refletir. É uma honra poder contribuir com esse livro. Me junto a queridos amigos e pessoas que respeito muito. Li a primeira edição desse livro inúmeras vezes e com muita atenção. Espero que ele possa contribuir tanto para você quanto contribuiu para mim.

AMOSTRA

*Ramon Garcia de Alcaraz é CEO da JSL e foi eleito, em 2024, um dos dez melhores CEOs do Brasil.

INTRODUÇÃO

Encontrando Accountability na periferia de São Paulo

Você tem que estar em uma posição onde a resposta seja só sua.

Ayrton Senna

AMOSTRA

Mal era possível andar ali, tantas eram as caixas com brinquedos espalhadas pelo chão. Próximas de cada uma das paredes, estantes altas estavam repletas de livros, a maioria deles sobre educação. Eu tinha acabado de chegar àquela Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI) em Americanópolis, na zona sul da capital paulista, e fui encaminhado para a sala da diretora. O plano era alinhar com ela os detalhes da palestra que faria na sequência, para os professores, sobre técnicas de apresentação. O ano era 1999 e eu fiquei tão impressionado com o que vi que decidi elogiar o trabalho da prefeitura ao investir na aquisição de materiais de apoio para aquela unidade de ensino. Foi quando ela me olhou nos olhos e perguntou: "Você acha que foi a prefeitura que comprou tudo isso?".

Aquele acervo, fiquei sabendo em seguida, havia sido adquirido pelos funcionários do colégio. O acordo era o seguinte: a cada três meses, todos os colaboradores, da diretora à auxiliar de limpeza, doavam 10% do salário para a aquisição de livros em sebos e de brinquedos nas lojas de comércio popular da 25 de Março.

Depois de explicar a iniciativa, que eu nunca havia visto igual em escola alguma antes, a diretora completou: "Fazemos isso porque somos apaixonados pelo que fazemos, e por essas crianças, que nem nossos filhos são".

Eu tinha ido lá animado para dar uma palestra *pro bono,* ("para o bem público"), mas saí perturbado pela experiência, pensando no que vi e ouvi. O que faz uma pessoa sair do seu quadrado, da sua função, para ajudar o outro? O que faz uma pessoa ir além das suas responsabilidades básicas para ajudar outros? E a pergunta que mais me intrigava: Será que existem outras pessoas como ela no mundo? Quantas? A onde elas estão? Essas pessoas já nasceram pensando dessa maneira ou se tornaram assim? Aquilo foi para mim, sem dúvida, um tapa na cara que acabou se tornando um dos maiores presentes que recebi na minha vida.

Aprendi com essa experiência que nessa vida, quem quer fazer algo de bom para os outros, sempre acha um caminho. Mas quem não quer, sempre vai encontrar uma desculpa. Esse conceito é poderoso! Eu havia de fato tido uma experiência fantástica naquela escola, mas não conseguia explicar para os outros em poucas palavras o que era. Faltava uma expressão, um conceito, uma palavra.

Comentei sobre o fato com a minha sócia, Débora Zonzini, e depois com o nosso mentor, Bemvenutti. Ele me explicou que o que eu havia testemunhado era uma manifestação máxima da responsabilidade humana. Acrescentou que existia uma palavra em inglês para traduzir aquela atitude da diretora: *accountability*. Bemvenutti foi o nosso maior incentivador a mergulhar no tema, orientou-nos a estudar o assunto, colaborou com nosso acesso às primeiras obras e nos encorajou a escrever este livro.

Não fosse por ele, provavelmente esse livro não estaria nas suas mãos.

Compramos os demais livros que pudemos. Todos importados, porque não havia literatura sobre o tema no Brasil. Fomos aprofundando no conceito, repetindo essa estória em palestras e workshops até que surgiu a

AMOSTRA

primeira versão de uma definição mais ampla de accountability que seria: *pensar, agir como dono e gerar resultados*.

Continuamos cada vez mais incluir esse conceito e essa explicação nos nossos projetos e contar a estória da diretora da escola, até que percebemos que havia um equívoco nesse conceito. A escola não era nem particular e muito menos da diretora. Era uma escola municipal, portanto a diretora não era a dona da escola. Concluímos então que uma pessoa não precisa ser necessariamente proprietária de algo, para pensar e agir como dono. E o inverso é verdadeiro, as vezes um dono de uma propriedade, de um bem ou mesmo de uma empresa, não trata aquela propriedade como deveria ser tratada. Então surgiu a segunda versão mais elaborada do conceito de *accountability* que seria, *accountability* é: *pensar, agir como dono moral e gerar resultados excepcionais.*

AMOSTRA

AMOSTRA